

钟情于“专” 成就于“优”

——中铁十二局建安公司高质量发展侧记

通讯员 赵 争 艾新异

当2019年走过半程时,中铁十二局建安公司完成施工产值突破74亿元,位居中国铁建各工程公司之首。

翻开近5年的成绩单,建安公司年年跻身中国铁建“工程公司20强”前列,其中:营业收入由2014年的第16名,上升至2018年的第一名;经济效益获得3次第三名、两次第二名。

一个以房建为主业、重组才5年多的专业公司,是如何取得这样骄人业绩的?

重建优势,在创新管理模式上出招

2013年11月,建安公司经历了一次划转和重组。当企业的大部分优势资源被另一家兄弟单位接收时,“家底”所剩无几:人才奇缺、机构不全、管理乏力……“重组后的‘二次创业’,首先要将处于弱势的资源补强。”建安公司董事长、总经理蔡英庚说:“我们优化了区域化管理模式,由原来的一个项目配一套管理人员的‘一对一’管理,发展为一个项目部管辖多个项目的‘一对多’管理。”蔡英庚解释道,区域化管理模式的主要特点是以大兼小、以强携弱、以点连片,通过协同管理提升工作效率。

建安公司副总经理、总工程师王中军介绍,目前他们已初步形成区域管理“四统一”的模式,即通过在区域内设置大项目“三总师”,实现施工统一策划、劳务统一管理、财务统一支付、物资统一采购,各分项目只设分项目经理及技术、物资、安全、财务、计划等管理人员,以此解决现场管理力量薄弱问题。

在陕西西安及周边市区,15个项目部“以点成片”,由公司一名副总经理总负责,计划、财务、安装等业务实行“跨区统管”,分部只负责本工地的现场作业,相当于“一支主力”运行着15个管理终端,即“项目群”管理。目前,建安公司依据不同工程类别已分别在华北、西北、华中、华东、华南、西南等地区以及海外形成了10个固定的“项目群”,使区域化管理有了坚实的依托。

“集约化”管理是区域化管理模式的深化。据王中军介绍,施工规模扩大后,为弥补自有设备不足的缺陷,他们采取了对外租赁的方式。一开始,项目各自为战,不但设备的价格、性能参差不齐,而且有的设备不能满负荷工作,有的设备超负荷运转也难以完成任务,这种“吃不饱”和“不够吃”的现象,造成了极大浪费。为解决这一问题,该公司采取大型设备集中采购、统一租赁,区域内统一调配使用的管理方式。仅2018年,他们就集中采购、租赁、调配设备363台,在国内11个省区市的39个项目调配材料,走出了一条优质发展的新路。

提升能力,在做强专业上用功

今年以来,多家兄弟单位职工到建安公司“取经”时感叹道:“建安公司不愧为系统内专业化工程公司的佼佼者!”

“多年来,我们一直坚持‘明势固本、应势谋新、顺势而为、乘势奋进’的发展策略。”该公司党委书记姜振生表示,通过不断强基固本、凝心聚力,着力培育专业分公司技术特色和专业优势,建安公司逐步形成了独特的市场竞争优势。

基础分公司掌管着大型桩基施工机械及大型基坑支护设施,设备器材租赁分公司掌管着塔吊、升降机、钢管、脚手架、大钢模板、标准化防护设施等,该公司所属这两家分公司在不断增加材料设备数量的同时加快其升级。此外,他们还组建了华东安装分公司和钢结构分公司,让各个分支机构全部步入专业化发展轨道。

2017年6月8日成立的铝模板项目部,坐落在山西省原平市,总投资5.2亿元,100多台设备组成了两条生产线,是华北地区实力最强、规模最大的铝模板生产基地之一。该项目目前已搭建起服务全国的铝模板研发生产平台,在国内拥有7个加工厂,可实现年产铝模板150万平方米,成为华北地区铝模板研发生产的“领跑者”。

该公司还将信息化融入专业化,广泛应用“互联网+”、

BIM等技术,施工图纸由平面变三维、理论计算由人工变3D碰撞实验,方案变更、技术交底、优化设计、现场布置等更加直观、精准、快捷……

激发动能,在完善考核上着力

建安公司有一项特殊的内部收费政策:周转材料、大型机械等,内部租用也要按天计费。

“都是一家人,还要按天收费?”笔者有些不解。“促使租赁单位加快进度,提高生产要素的使用效率。”王中军回答。

这一招果然奏效,“效率就是金钱”这句话再次深深地印在大家的脑海中。

“根据责任成本合同,对安全、质量、进度及收益率等各项指标进行考核。”建安公司领导层的激励机制富有“节奏感”,他们除了每半年进行考核兑现外,还有围绕项目主体竣工、装修完成等节点的阶段性考核和工程全部竣工时的末次考核。

他们将考核结果与个人收入挂钩,考核优秀的项目部能拿上百万甚至更多的奖金。不仅如此,项目部对劳务队也有考核,施工效率高、质量好的劳务队一个施工节点就能多拿十几万元甚至几十万元的奖励。

2019年4月29日,建安公司承建的徐州东站高架站房主体结构封顶,满足了建设单位工期要求,项目部一次性奖励表现突出的施工班组12万元。

无论是从企业还是从行业的角度看,5年来,建安公司主业更专了,具有了房建总承包特级、建筑设计行业甲级资质;能力更强了,累计完成产值760多亿元;资产更优了,资产净值增加了近3倍。

中铁十二局建安公司用优良业绩书写了做专工程公司的范本。

先算后干,做好『成本减法』

中铁十七局武九高速公路项目部

本报济南8月30日讯(通讯员侯佳冰 彭合青)在武九高速公路各施工单位中,中铁十七局二公司承建的9标段出了名的“抠门”。“我觉得‘抠门’不算贬义词,相反,干工程就是要抠。”面对兄弟单位的调侃,项目经理刘明珍有自己的“一套理论”,“标段线路桥隧比为84%,桥梁工程约占69%,且桥梁施工场地在江中,成本投入会更大,只有在‘成本减法’上狠做文章,才能实现效益最大化。”

“成本管控就像捞鱼,网织得越密,越容易捞到鱼,管控好每个细节,才能网住更多效益。因此,项目的‘成本减法’要做在方方面面。”刘明珍说道。上场之初,该项目就在筹备火工品仓库时“捞到了第一条大鱼”。在核算自建火工品仓库成本时,项目设备物资部部长熊世飞左右权衡下来,加上临时用地征地费、建设费和相关手续费等最少也要70万元。他将目光“瞄”向了兄弟单位的既有火工品仓库,如果条件允许,何不“以租代建”?这一想法得到团队的认同后很快付诸实践,为项目节省成本55万元。

“按设计要求,211个盖梁需采购50余种模板,是笔不小的开支,加上各式模板的转运也会造成不少人力物力消耗。”项目总工程师王溱斐介绍道,为了抠成本,项目团队进行了细致的比选论证,通过多次与业主和设计单位协商,最终将原设计中的7种异形模板优化为通用模板,加上采购质优价廉的二手通用模板,算下来可节约资金近百万元,还提升了施工效率。

算好再干是该项目“抠”效益的秘诀,也是项目团队在多年磨合中达成的共识。大临设施选址前,项目团队就对这笔大投入算了精细账。依据大临设施的基本用地要求和周边可选址地的详细考察报告,他们制作出可行性参考方案对比表,费用、利弊一目了然,在专项成本分析会上,主要管理人员根据该表进行投票表决。

在预制梁场的选址表决中,大部分参会人员投了预算、布局都相对稳妥的B方案。刘明珍却迟迟不肯表态,他反复翻看手中的表单后说:“本着‘多占红线,减少临时’的原则,B方案还不够完美,让预制梁场先占用原设计互通收费站用地,是不是更好?”当即有人做了粗略核算:“预制梁场设计用地54.5亩,互通收费站用地为红线内用地,这样规划,临时用地只需要征8亩,还能省去之后的土地复垦费用。”最终,新方案获得一致通过,为项目减少26万元投入。

据悉,自2018年7月底上场以来,该项目通过成本管控“抠”出数百万元,安全、质量、进度也一直领跑全线。

中铁十七局翔安机场快速路B1标项目部

干好在建,“孵化”多个项目

本报厦门8月30日讯(通讯员孙念国)继中标厦门第二东通道工程后,日前,中铁十七局六公司再次中标厦门城际铁路R1线机场段工程。这是该公司翔安机场快速路B1标项目“以干促揽”,在厦门市场滚动发展的又一成果。

该项目于2016年12月进场后,主动与当地沟通,积极服务社区百姓,营造了良好施工环境,在短时间内就完成了公园、工厂等共计905.6亩土地的征地拆迁和厦门(门)金(门)海底光缆迁改任务,为施工大干扫清了障碍。

施工中,该项目创新采用“墩柱透水模板布”技术,为216个桥墩贴上了保温养颜的“面膜”,使每个桥墩都呈现“光洁漂亮”的外观,得到有关专家的肯定。前不久,该项目在桥面摊铺施工中采用新技术,还引来全线70家单位共计300余人观摩学习。该项目总工程师张鹏介绍,开工至今,他们有4项创新技术被推广应用,另有6篇技术论文得到有关专家的认可和肯定。该项目质量、安全等各项工作都在全线领先,得到业主的高度评价,由此“孵化”出一系列新工程。

目前,以翔安机场快速路B1标项目为圆心,半径5公里的范围内,该公司有3个在建项目,再往外延伸5公里,还有同翔大道和厦门轨道3号线两个项目正在施工。

同时,新上项目借助翔安机场快速路B1标项目现有资源,共享施工模板、机械设备、办公家具以及后勤保障服务,不仅节约了成本,也使新项目能快速进入施工状态。

安九高铁长江特大桥跨京九铁路连续梁成功转体

本报湖北黄梅8月30日讯(记者徐云华 通讯员肖帆 田华章)8月28日,在中铁十一局安九高铁湖北段建设者的精心操作下,重达6500吨的安(庆)九(江)高铁湖北段长江特大桥跨京九铁路连续梁平稳“转身”71度,实现成功转体,为全线如期建成通车打下了坚实基础。

该桥转体段为预应力混凝土双线连续梁,梁体长113.5米,箱梁顶宽12.6米,为变高度、变截面结构。据项目负责人介绍,该桥上跨运输繁忙的京九铁路,为减少转体施工对铁路行车安全的影响,该桥采用平衡转体的施工方法,先在铁路右侧浇筑梁体,然后通过转体使梁体就位,再调整梁体线形、封闭球铰转动体系的上下盘,使全桥贯通。

据悉,安九高铁正线全长198.3公里,是国家“八纵八横”高速铁路网的重要组成部分,设计时速350公里。安九高铁建成后,将东连华东长三角城市群,南接粤港澳大湾区,为华中、华南、西南地区间增加一条大运力、快速便捷的客运通道。

安全全天候

中铁十一局城轨公司

安全教育实不实 一分钟视频做评判

本报武汉8月30日讯(通讯员赵云飞)“请大家整齐列队,检查自己的劳动防护用品有没有规范佩戴。今天存在的安全风险有起重吊装、水平垂直运输、机械伤害……”8月26日早上7点,中铁十一局城轨公司西安地铁5号线7标盾构队的班前安全教育正在进行,一旁还有职工在用手机拍摄视频。

“班前安全教育每天都要做,再正常不过了,还需要拍摄视频?”面对笔者的疑问,盾构队副队长文杰的回答是肯定的:“班前安全教育一分钟视频每天都要上传到项目管理群。”

班前安全教育虽然只有短短的10分钟,却是安全管理中的重要一环。该公司安全总监刘培洪介绍,他们创新制定了班前安全教育“四讲四步”法,即班前安全教育要讲人员、讲任务、讲标准、讲安全,教育流程包含“准备、集合、教育、结尾”四个步骤。

如何避免班前安全教育“走过场”?该公司在微视频上动起了心思,他们要求每个班组每天拍摄一分钟的班前安全教育视频,项目安全质量部收集后保存7天,并将视频上传至公司安全管理群,公司安全质量部设专人抽查各个项目班前安全教育开展情况,定期通报。

西安地铁5号线7标安全总监王必权每天会抽查两支队伍的班前安全教育视频,重点检查当班人员对施工作业安全风险是否辨识到位、防控措施是否得当,重要通知有无传达到人。此外,他每周还要参加一个班组的班前安全教育,现场督导检查,确保实效。

该公司还将班前安全教育质量与外部劳务队的综合测评挂钩,要求基层项目在每周召开的安全例会上,通报每支劳务队班前安全教育的开展质量,并在当月的验工计价中进行奖励,倒逼劳务队扫好“自家门前雪”、管好“自家人”,推动企业整体安全管理水平提升。

中铁建设集团连锁高铁站房项目部

自制提升装置 提工效降成本

本报北京8月30日讯(通讯员高 嵩)“有了这个提升装置,我们运输桥梁再也不用人拉手递了,快捷又安全。”近日,中铁建设集团机电总承包事业部连锁高铁站房项目部自制的简易提升装置,备受工人们好评。

该项目部负责施工的连锁高铁站房、灌云、灌南3座站房,需安装站台雨棚桥架1200根。桥架单根重量约150斤,需提升至约5米的高度。采用传统的人工搬运方式,工作效率低,安全隐患大。项目部集思广益,因地制宜,用工地上的边角料自制了简易提升装置,即利用升降机原理,将1台小型卷扬机固定在用槽钢焊接的方形底座上,底座中间焊接5米高的镀锌钢管作为立杆,立杆首尾两端各安装1个滑轮,卷扬机的绳索通过滑轮提升桥架,底座上的4个万向轮,还能使该装置自由移动。这个成本仅1000元的提升装置,既可以快速搬运桥架,又保证了施工安全。

应用该提升装置后,每小时提升桥架数量比过去提高了3倍,节约人力、运输成本近两万元,提前12天完成了站台雨棚桥架施工。他们还将这个装置应用于其他室内机电安装工程中,施工效率普遍提高。

职工论坛

谨防裸露电线惹祸端

丁清友

日前,某地方企业建筑工地5名施工人员不慎触电,虽经医院抢救,仍有两人不幸身亡。据当地应急管理部门介绍,是一处微小的裸露电线触发了事故。安全用电管理不严格、不规范,无疑是此次事故的根源所在。

反思我们的施工现场,有没有类似现象?电线路有无私拉乱接情况,使用是否规范,安全用电措施是否到位,作业人员是否熟练掌握安全用电知识,等等,对这些,有关管理者一定要睁大眼睛,细心排查。

在施工现场,一个插头上的细微破损,一段不足1厘米长的裸露电线,都是隐藏于脚下、手边的“夺命恶魔”。

然而,在安全用电技能方面,除了专业电工,大多数普工、临时工得到的专业培训往往不多。

随着时代的发展进步,原来手动操作的机具,大多被电动机具所代替。从大型起吊工具到手提式电动工具,从固定式电动机械到可移动电动机具等等,工地上电力使用无处不在,用电负荷不断增加,特别是现场各类机具需要经常搬移,不可避免地加剧电线、电料的磨损,为安全用电埋下隐患。

为此,首先要加强施工管理人员和作业人员安全用电知识培训,提高全员对施工用电潜在危险的认识;其

次要防止安全用电仅停留在口头上,让安全用电规章制度落实到每名作业人员日常工作中;最后要保障在安全用电设备设施上投入到位。

眼下正是极端天气频发时期,高温、潮湿天气等也会对安全用电产生影响。施工用电是否存在隐患,防护措施是否到位,不仅需要专业电工细心排查,更需要作业人员百倍警惕,一旦发现破损裸露电线,要在第一时间联系电工维修,千万不能粗心大意,更不能有凑合应付的侥幸心理。须知,任何对安全生产的放纵行为,都是对自己、对家人、对企业的不负责任。



日前,由中铁十一局参建的广州(清)清远城际铁路完成正线铺轨,为下一步联调联试奠定了基础。该工程通车后将有力推动清远南部融入广州半小时经济圈。图为建设中的广清城际铁路。 齐晓阳 摄

300分钟,千人大拨接

本报记者 文 雄

8月27日深夜,无锡。白天的酷热还未散去,此时,在中铁二十四局上海公司京沪铁路无锡北至无锡段改造工程封锁施工现场,1000余名施工人员正精神抖擞地等待着封锁施工的号令。

中国铁路上海局集团为此次改造工程规定的时间,是从28日深夜1时50分开始至清晨6时50分结束,共停电封锁300分钟。

“封锁施工的主要目的是把原京沪铁路旧上行线转为新上行线,新上行线上跨锡澄运河铁路桥时比老线提高了3.2米,可消除过去运行中存在的安全隐患并提高锡澄运河通航能力。”该项目经理邓圣贤介

绍,“5个小时内,我们要完成新旧轨两端龙口的连接、电缆布线、通信、电力设施安装等一系列工作。”

“我们积极优化施工方案,把线路封锁施工内容细化为10项;加强人员培训,工人经考试合格才能上岗,并开展施工演练;严格落实营业线施工安全管理相关规定,确保施工安全。”站在旁边的项目总工程师吴小军补充道。

28日深夜,随着“施工开始”的命令下达,早已蓄势待发的施工人员如猛虎下山般冲进事先划分好的作业区段,接回流线、切轨、拨接新线、拨接既有线、连接道口、上砟、起道、大机捣固、补砟整道、养护等各道工序

环环相扣,一气呵成。

无锡市副市长朱爱勋、中国铁路上海局集团副总经理于珏霖、中铁二十四局总经理周光民等领导来到施工现场坐镇指挥,极大鼓舞了大家的士气。

2时50分,一趟列车通过京沪铁路下行线。为防止机具、人员侵界,影响既有列车安全,项目部除在列车通过前报警外,还在施工段拉起安全防护隔离绳。

然而,天公不作美,3时17分,豆大的雨点从天而降,一刻钟后电闪雷鸣,瓢泼大雨考验着施工人员的意志。项目部立即启动应急预案,所有作业人员穿上雨衣继续工作,一分钟也没有停歇。

“此次封锁施工场地狭窄,多工种立体交叉作业,施工最近处离正在运行的下行线仅3米,再加上高温和暴雨,对项目施工组织协调和保障施工安全的能力是一次严峻考验。”邓圣贤介绍。

“线路已具备开通条件。”距离封锁施工限定结束时间还有10分钟,邓圣贤的对讲机中先后传来无锡北端线路和接触网、无锡端线路和接触网等工点的汇报声。

早晨6时50分,上行线安全正点开通。从这一刻起,京沪铁路上海到北京方向的列车经过无锡时,全部改在新线运行。而伴随新的铁路桥高度的提升,锡澄运河的通航船舶也将由300吨级上升至千吨级。